



高等学校经济与管理类教材·基础课系列

企业运作管理

李勇建 张建勇◇主编



华东师范大学出版社



高等学校经济与管理类教材·基础课系列

企业运作管理

李勇建 张建勇◇主编



华东师范大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业运作管理/李勇建,张建勇主编. —上海:华东师范大学出版社

ISBN 978-7-5617-5990-5

I. 企… II. ①李…②张… III. 企业管理:生产管理—高等学校—教材 IV. F273

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 052917 号

企业运作管理

主 编 李勇建 张建勇
策划组稿 赵建军
责任编辑 赵建军
责任校对 汤 定
装帧设计 卢晓红

出版发行 华东师范大学出版社
社 址 上海市中山北路 3663 号 邮编 200062
网 址 www.ecnupress.com.cn
电 话 021-60821666 行政传真 021-62572105
客服电话 021-62865537 门市(邮购)电话 021-62869887
地 址 上海市中山北路 3663 号华东师范大学校内先锋路口
网 店 <http://ecnup.taobao.com/>

印 刷 者 常熟高专印刷有限公司
开 本 787×1092 16 开
印 张 21.25
字 数 482 千字
版 次 2010 年 12 月第 1 版
印 次 2010 年 12 月第 1 次
印 数 3100
书 号 ISBN 978-7-5617-5990-5/F·153
定 价 39.00 元

出 版 人 朱杰人

(如发现本版图书有印订质量问题,请寄回本社客服中心调换或电话 021-62865537 联系)

前言

企业运作管理作为一门管理类课程,至今已有近百年的历史。在漫长的发展历史中,它不断融合了各种管理理论与方法,逐渐成为一门相对成熟的经典课程。但是,20世纪80年代以来,随着现代企业的生产经营规模不断扩大,产品本身的技术和知识密集程度不断提高,产品的生产过程和服务运作过程日趋复杂,市场需求日益多样化、多变化,世界范围内的竞争日益激烈,服务业的迅猛发展,知识经济的兴起以及全社会对可持续发展和建立和谐社会的关注,使得企业运作管理的思想和方法遇到了前所未有的挑战和发展机遇,传统的生产管理模式正面临着新的变革,与之相适应的企业运作管理思想、组织、方法也在不断发展变化。与此同时,信息技术突飞猛进的发展,为企业运作管理增添了新的有力手段,也使运作管理学的研究进入了一个新阶段,使其内容更加丰富,范围更加扩大,体系更加完整。在这种情况下,企业运作管理教材也需要不断更新以适应新的需求。

针对新形势下企业的运作管理问题,本书系统介绍了运作管理的理论知识与应用方法。首先,本书对运作管理的基本概念,以及与企业长远发展相关的生产与运作战略及需求预测知识进行了介绍。然后,从企业运作系统的设计、运行和维护改进三方面分别进行了介绍。其中,在运作系统的设计方面,介绍了产品开发设计与生产运作流程选择、运作系统的规划与组织、工作设计与工作研究等内容;在运作系统运行方面,介绍了生产计划与生产作业计划、库存管理、供应链管理、企业资源计划等相关理论和方法;在运作系统的维护改进部分,重点介绍了企业运作过程中的质量管理问题。最后,对一些先进的生产与运作方式进行了简要介绍。

与其他同类教科书相比,本书在编写体例与内容组织上所体现的特点主要有以下几方面:

(1) 结构合理。本书在对运作管理的基本概念进行介绍的基础上,按照生产与运作系统生命周期的思想,从设计到运行,再到维护改进,将生产与运作管理

活动有机地组织起来,理论和方法逐层展开,充分体现了各部分之间的内在逻辑关系。

(2) 内容充实。在全书写作过程中,我们除了注意内容组织的系统性与逻辑性之外,还特别注意了将近年来出现的一些最新运作管理理论和技术融入本书中,如供应链管理(SCM)、计算机集成制造(CIMS)、敏捷制造(AM)、绿色制造(GM)、网络化制造等。这些内容有助于读者了解国内外运作管理发展的前沿和趋势。

(3) 案例丰富。为了从实践应用视角入手,向读者深入浅出地导入理论知识,我们在每章的开始部分都安排了“开篇案例”;为了进一步加深读者对所学内容的理解,每章文内还穿插了大量的“案例视窗”和“知识链接”。

(4) 复习引导。我们在各章结尾处都以“本章小结”、“本章关键词”以及“复习思考题”三种形式将本章的知识要点进行汇总,引导读者对本章所学知识内容加以复习巩固。同时,每章最后还给出一个“案例应用”供读者分析讨论,以进一步增强读者对所学知识的实际应用能力。

本书在侧重对企业运作管理理论知识进行阐述的同时,还介绍了大量运作管理的实务知识,同时,在本书的编写中还充分注意了相关知识在企业实践中的运用。因此,本书不仅可作为高等院校管理类各专业学生的教材,也可作为广大生产与运作管理领域从业人员的有益参考读物。

本书由李勇建、张建勇负责总体策划,李勇建、张建勇、魏杰、孙晓晨负责统稿和定稿,在本书的资料收集、校对中,得到南开大学商学院许多研究生的帮助,他们是:王辉、胡海菊、翟春娟、邓芬、张泽友、章胜国、李礼、何晴、展先娟。

在本书的编写过程中,我们参阅了大量国内外专家、学者的相关论著和文献,以及一些企业、咨询机构的报告和咨询案例,作者尽可能在参考文献中列出,并对这些研究者和相关机构表示诚挚的感谢。百密一疏,如有遗漏或缺憾,深致歉意。同时,本书的编写也得到了有关部门、领导和专家学者的大力支持,以及华东师范大学出版社的热心帮助,在此一并表示衷心的感谢。

由于时间仓促和作者水平所限,不妥与疏漏之处在所难免,敬请读者批评指正。

李勇建 张建勇

2010年 天津 南开园

目录

第一章 企业运作管理导论	1
第一节 企业运作管理的基本概念	3
第二节 企业运作管理的目标、职能与作用	5
第三节 企业运作管理的研究对象与研究内容	7
第四节 企业运作管理的发展	9
第五节 制造业与服务业运作管理比较	14
第二章 生产与运作战略	21
第一节 生产与运作战略的基本概念	23
第二节 生产与运作战略的内容	25
第三节 生产与运作战略的制定与实施	31
第四节 服务运作战略的制定与实施	35
第三章 需求预测	41
第一节 需求预测概述	43
第二节 定性预测方法	45
第三节 定量预测方法	48
第四节 预测精度及其监控	56
第五节 服务业的供给与需求平衡	59
第四章 产品开发设计与生产运作流程选择	67
第一节 产品开发	69
第二节 产品设计	72
第三节 生产运作流程的设计与选择	76
第四节 业务流程再造	81
第五节 服务的开发与设计	85

2 企业运作管理

第五章 运作系统的规划与组织	95
第一节 设施选址	97
第二节 设施布局	106
第三节 服务设施选址与布局	111
第四节 生产过程组织	113
第六章 工作设计与工作研究	123
第一节 工作设计	125
第二节 工作标准	131
第三节 作业测定	133
第四节 工作研究	142
第七章 生产计划与生产作业计划	151
第一节 生产计划	153
第二节 生产能力计划	158
第三节 制造业生产作业计划与控制	163
第四节 服务业的作业计划与控制	174
第八章 库存管理	183
第一节 库存管理概述	185
第二节 库存管理策略	191
第三节 独立需求的库存管理	196
第九章 供应链管理	219
第一节 供应链管理概述	221
第二节 供应链合作伙伴选择与评价	225
第三节 供应链的采购管理	229
第四节 供应链的配送管理	235
第五节 基于电子商务的供应链管理	240
第十章 物料需求计划、制造资源计划与企业资源计划	247
第一节 物料需求计划——MRP	249

第二节 制造资源计划——MRP II 257

第三节 企业资源计划——ERP 267

第十一章 质量管理 277

第一节 质量与质量管理 279

第二节 ISO9000 284

第三节 全面质量管理 286

第四节 统计质量管理 288

第五节 6 σ 管理法 293

第六节 服务质量管理 296

第十二章 其他先进生产方式介绍 305

第一节 准时生产(JIT) 307

第二节 计算机集成制造(CIMS) 312

第三节 敏捷制造(AM) 316

第四节 绿色制造(GM) 321

第五节 网络化制造 323

参考文献 328

第一章

企业运作管理导论

学习目标

- ◆ 了解运作管理的基本概念
- ◆ 理解运作管理的职能与作用
- ◆ 掌握运作管理的研究对象与研究内容
- ◆ 熟悉运作管理的发展历程
- ◆ 掌握服务业与制造业运作管理的异同

开篇案例

不久前,海尔电脑提出的独具特色的“CIY”营销理念,受到经销商和用户一致认可和欢迎,在业界引起强烈的反响。“CIY”理念的直观含义,是创造适合用户自己的电脑,或者说,少至一台,多至上千台,只要用户提出创意或要求,海尔电脑都能满足,都能及时推出满足用户个性化需求的产品。那么,面对那么多不同配置、不同款式的产品定单,海尔电脑是如何保质保量地生产出来的呢?海尔电脑从接到订单到出厂,这中间的每一道工序都是在电脑系统的集成管理和严格监控之下完成的。在海尔电脑的柔性生产线上,工作人员每完成一道工序都会在上面贴上一个条形码。其实这是海尔电脑为了确保每道工序都能符合要求而采用的条形码数据采集系统,这套系统能够自动对每一道工序进行检查和监督,杜绝任何一道工序和任何一个环节的质量误检和漏检。每一台出厂的海尔电脑都有一个唯一的条形码。这样,对于出现质量问题的电脑部件,可以根据条形码的记录很快找到直接责任人,并及时加以处理。海尔电脑为了使生产线的生产模式更加灵活,对生产线的制造系统进行了改造,有针对性地开发了EOS(商务系统)、ERP(企业资源计划系统)、DM(磁盘管理系统)、PTM(产品跟踪管理系统)、TM(自动检测系统)、JIT(准时生产系统)等六大辅助系统。

资料来源:包雅茹主编:《运营管理 101 法》,中国国际广播出版社 2004 年版

运作管理是企业的基本管理职能之一。过去,人们仅把物质资料的制造过程看作生产,只关注制造业企业产品生产过程的管理,这门学科也被称为“生产管理”。然而,随着服务业的兴起,生产的概念已经扩展,不再只是制造企业从事的活动,而是一切社会组织投入其最主要资源的最基本的活动,其关注范围也包括了众多服务性企业提供服务过程的管理。本章首先给出现代运作管理的基本概念,阐述这一概念的发展过程,然后论述运作管理的职能、作用、研究对象与内容。最后,对运作管理学的发展过程以及服务运作管理的特殊性进行分析。

第一节 企业运作管理的基本概念

一、生产与运作活动

对于任何一个企业来说,生产与运作活动都是其核心内容。企业的产品生产或服务提供正是通过生产与运作活动来实现的,即通过投入一定的资源,经过一系列多种形式的变换,使其价值增加,最终以某种形式的产出提供给社会的“投入—转换—产出”的过程。为确保生产与运作活动的顺利进行,必须对整个过程中的各个阶段进行控制,并对实施与产出情况进行信息反馈,以决定是否需要对生产与运作过程进行必要的改进,具体过程如图 1-1 所示。

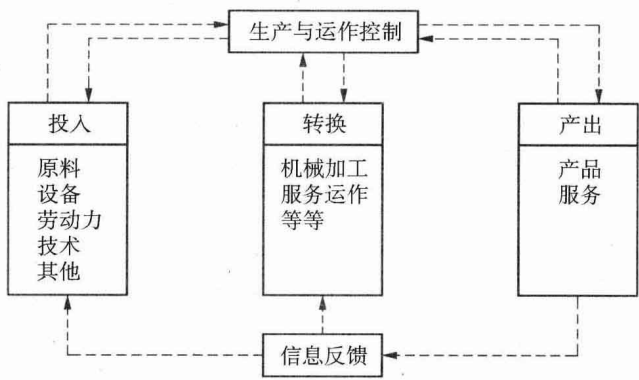


图 1-1 生产与运作活动及其过程示意图^①

图中虚线代表的是信息流动,整个生产与运作过程受到统一控制。企业根据生产计划,确定要生产何种产品或提供何种服务,决定投入的相应资源,为生产转换做好准备。根据产品的质量、规格要求或服务标准,控制转换过程,严格按照规程进行生产与运作。在生产运作过程中或用户使用产品、接受服务后,对存在的问题和满意程度进行信息反馈,企业根据反

^① 党凤兰:《生产与运作管理》,中国林业出版社 2002 年版,第 3 页。

馈信息决定是否对投入的各种资源进行调整,或对转换过程进行必要的修订。

在上述过程中,投入包括两层含义:一是指为保证生产与运作活动的顺利进行而必须使用的各种资源要素,包括人、财、物、信息、技术、土地、能源等;二是指企业根据生产目标组织这些资源要素的过程,包括原材料的采购、生产设备的准备、工艺流程及技术手段的制定、劳动力的配置等。转换是指通过一系列的生产运作活动使最初的投入转化为能够满足用户需求的最终产品或服务的过程,它是一个价值增值的过程。转换过程既包括物质转化过程,也包括管理过程。在这个过程中,企业通过计划、组织、实施、控制等一系列管理活动使投入的各种物质资源得以顺利转化。这一过程可以通过物理转换、化学变化、服务运作等多种形式予以实现。而产出则是投入和转换过程的最终表现形式,包括有形产品和无形服务两大类,前者是指汽车、服装等物质产品,后者是指某种形式的服务,例如,邮局通过信件和物品的位置移动提供邮递服务,宾馆提供住宿服务等等。

进行这样的生产与运作活动的主体是各种各样的社会组织,既包括各行各业的众多企业组织,也包括各种非盈利性的事业组织和政府部门。这些组织虽然形式、性质各不相同,但都在以某种形式从事某种生产运作活动。因此,任何一个组织,都具有生产与运作的功能。典型社会组织的“投入—转换—产出”如表 1-1 所示。

表 1-1 典型社会组织的“投入-转换-产出”

社会组织	主要投入	转 换	主要产出
工厂	原材料	加工制造	产品
医院	病人	诊断、治疗	康复的人
大学	高中毕业生	教学	大学毕业生
运输公司	产地的物资	位移	销地的物资
修理站	损坏的机器	修理	修复的机器
咨询中心	情况、问题	咨询	建议、方案、办法

二、企业运作管理的概念

按照马克思主义的观点,生产是指以一定生产关系联系起来的人们利用劳动资料,改变劳动对象,以适合人们需要的过程。这里所说的生产,主要是指物质资料的生产。通过物质资料生产,使一定的原材料转化为特定的有形产品。传统的生产管理主要局限于对有形产品变换过程的研究,即研究有形产品生产制造过程的组织、计划与控制。与其相关的学科称为“生产管理学”(Production Management)。

随着经济的发展、技术的进步以及社会工业化、信息化的深化,人们除了对各种有形产品的需求之外,对有形产品形成之后的相关服务的需求也不断提高。而且,随着社会构造越来越复杂,社会分工越来越细,原来附属于生产过程的一些业务、服务过程相继分离并独立出来,形成了专门的流通、零售、金融、房地产等服务行业,使社会第三产业的比重越来越大。此外,随着生活水平的提高,相关的服务行业也在不断扩大。

在这种情况下,生产的内涵和外延得到延伸和扩展,不仅包括制造企业制造产品的过程,也包括服务性企业提供服务的过程。过去,西方学者把与工厂联系在一起的有形产品的制造称作“Production”,而把提供劳务的活动称作“Operations”,现在,他们将两者均称为“Operations”。但从管理的角度来说,这两种过程实际上是有许多不同点的。为了区分“Production”和“Operations”,本书使用“生产与运作”(Production and Operations)这一概括名词来表述企业运作管理,既表示本书的论述范围包括制造业和非制造业,又表示这两者之间有一定区别。

现代企业运作管理的发展,客观上要求我们从更广泛的角度来定义生产与运作管理的概念。因此,人们开始把对无形产品产出过程的管理研究也纳入生产管理的范畴中去,或者说生产管理的范围从制造业扩大到了非制造业,即生产与运作管理是指对有形产品的制造及无形服务提供过程的计划、组织与控制。

第二节 企业运作管理的目标、职能与作用

一、企业运作管理的目标

企业运作管理的目标可用一句话来概括:“在需要的时候,以适宜的价格,向顾客提供具有适当质量的产品和服务。”具体而言,就是要使输出的产品或服务在质量、成本、时间、柔性等方面都取得最好的效果。^①

质量(Quality):产品质量高,服务质量好。质量是一切企业的生存之本。企业不仅要为用户提供优质产品,而且还要提供优质的售后服务,这样才能赢得用户的信赖。

成本(Cost):企业能以最低的成本向用户提供产品和服务。成本目标不仅要求产品或服务形成过程中的成本低,而且在用户使用过程中的成本也要低。只有这两方面的成本都低,企业才能赢利,才能在激烈的市场竞争中赢得优势。

时间(Time):时间目标包括生产周期和交货期两个方面的含义。一是指生产周期短。生产周期短才能赢得时间上的优势,时间优势转化为竞争优势,可以争取到更多的用户。二是指交货准时。企业要在向用户承诺的交货期内准时交货,才能维护企业的商业信誉。不仅能留住老用户,而且还能吸引新用户。

柔性(Flexibility):在当今社会,企业只在产品质量和交货期上满足用户要求是不够的,还必须能在品种和产量上满足用户千变万化的要求,能在最短的时间内响应市场需求的变化。这就要求企业的生产系统必须具有较高的柔性,能将效率与适应性统一起来。

二、企业运作管理的基本职能

管理的基本职能是计划、组织与控制,企业运作管理的基本职能就是对企业的生产与运

^① 马士华:《现代生产与作业管理》,经济管理出版社1997年版,第7页。

作过程进行计划、组织与控制。

1. 计划职能

计划是企业未来运作管理活动的依据和基础,它是对未来生产与运作行动方案的一种说明,是企业生产部门及其各分支机构和所属人员在未来一定时期内,关于行动方向、内容和方式安排的管理文件。生产计划包括企业的生产目标以及实现目标所采取的措施和手段。

正如哈罗德·孔茨所言:“计划工作是一座桥梁,它把我们所处的这岸和我们要去对岸连接起来,以克服这一天堑。”生产计划就是对生产决策所确定的任务和目标提供一种合理的实现方法,给企业提供了通向未来目标的明确道路,为生产与运作管理工作中的其他职能工作提供了基础。生产计划必须包括“5W1H”,即 What(做什么)、Why(为什么做)、Who(谁去做)、When(何时做)、Where(何地做)以及 How(怎么做)。只有明确回答以上问题,计划才具有可操作性,其实施过程才能顺利。

2. 组织职能

组织职能是指企业根据生产经营的需要,将生产与运作过程所涉及到的各个环节按合理分工和协作的要求设立各个职能部门,以有效地进行生产活动,完成企业经营目标。生产与运作管理的组织职能不仅要根据生产的需要进行组织设计,还要建立各职能单位的管理制度,规定各职能单位的责任和权力,确定各职能单位的分工与协作关系。

3. 控制职能

控制职能就是对计划执行情况进行检查,确定企业生产是否按既定的计划、标准和方法进行。发现偏差,通过分析产生的原因,进行调整和纠正,以确保组织目标的实现。斯蒂芬·罗宾斯曾这样描述控制的作用:“尽管计划可以制定出来,组织结构可以调整得非常有效,员工积极性可以调动起来,但是,这仍然不能保证所有的行动都按计划执行,不能保证管理者追求的目标一定能达到。”这里揭示了这样一个事实,理想目标永远不能毫无偏差地成为现实。就是说,无论计划制定得如何严密,人们在执行计划时都会或多或少地出现一定的偏差。在这种情况下,建立健全的企业经营控制职能部门对保证企业计划的顺利执行,实现企业的经营目标具有不可替代的作用。

三、企业运作管理的作用

企业运作管理的作用主要体现在以下几个方面:^①

1. 生产与运作过程是实现价值增值的必要环节

从人类社会经济发展的角度来看,物质产品的生产制造是除了天然合成(如粮食生产)之外,人类能动地创造财富的最主要活动。工业生产制造决定着人们的衣食住行方式,也直接影响着农业、矿业等社会其他产业技术装备。进一步说,随着生产规模的不断扩大、产品和生产技术的日益复杂、市场交换活动的日益活跃,一系列连接生产活动的中间媒介活动变得越来越重要。因此,与工业生产密切相关的金融业、保险业、对外贸易业、房地产业、仓储运输业、技术服务业、信息业等服务行业在现代社会生活中所占的比重越来越大。这些

^① 刘丽文:《生产与运作管理》,清华大学出版社1998年版,第13—15页。

行业在人类创造财富的整个过程中起着越来越重要的作用,成为人类创造财富的必要环节。而作为构成社会基本单位的企业,其生产运作活动是人类最主要的生产活动,也是企业创造价值、服务社会和获取利润的主要环节。

2. 生产与运作是企业经营的基本职能之一

企业经营包括五项基本内容:财务、技术、生产、营销和人力资源管理。企业的经营活动,就是这五项基本内容有机联系的一个循环往复的过程。企业为了实现自己的经营目的,首先要制定一个经营方针,决定经营什么、生产什么;然后需要准备资金,即进行财务活动,这是企业的财务职能;其次需要研制和设计产品以及工艺——进行技术活动;设计完成后,需要购买物料和加工制造——进行生产活动;产品生产出来以后,需要通过销售使价值得以实现——进行营销活动;销售以后得到的收入进行分配,其中一部分作为下一轮的生产资金,又一个循环开始。而使这一切运转的是人——企业的人力资源管理活动。

企业为了达到自己的经营目的,以上五大职能缺一不可。在一个企业组织中,生产运作职能往往占用组织绝大部分的财力、物力和人力资源。因此。生产与运作管理绩效的好坏对一个组织的成功至关重要。

3. 生产与运作管理是企业竞争力的源泉

企业之间的竞争,归根到底是围绕产品(或服务)而展开的争取用户的竞争,竞争的焦点集中于如何更有效率和效益地满足社会 and 用户的需求,以获取和突出企业的竞争优势。而要满足用户的需求,最终都体现在企业所提供的产品或服务的效用,体现在产品或服务的质量、价格和适用性上。哪个企业的产品或服务质量好、价格低,又能及时推出,这个企业在竞争中就能占有优势。一个企业产品的竞争力,在很大程度上取决于企业生产运作管理的绩效。

从这个意义上来说,企业运作管理是企业竞争力的真正源泉。在市场需求日益多样化、顾客要求越来越高的情况下,如何适时适量地提供高质量、低价格的产品,是现代企业管理领域中最富有挑战性的内容之一。

第三节 企业运作管理的研究对象与研究内容

企业运作管理,是指为了实现企业经营目标,提高企业经济效益,对企业生产运作系统的选择、设计、运行和维护等活动的一系列管理工作的总称。

一、运作管理的研究对象

运作管理的研究对象是生产运作过程和生产运作系统。^①

1. 生产与运作过程

生产运作过程,是指从以材料投入生产运作开始直至生产出成品或完成劳务为止的全

^① 洪元义等:《生产与运作管理》,武汉理工大学出版社 2002 年版,第 3 页。

部过程。它是一个“投入-转换-产出”的过程,是一个劳动过程或价值增值过程。生产运作过程是生产与运作管理的第一大研究对象。生产运作过程的研究是考虑如何对生产运作活动进行计划、组织与控制。

2. 生产与运作系统

按照系统的观点,可以将企业中从事生产运作活动的子系统称之为生产运作系统,它是使上述的转换过程得以实现的手段。广义的生产运作系统包括制造系统、研究开发、生产运作的供应与保证、生产运作计划与控制等子系统。其中,生产运作计划与控制子系统是生产与运作管理系统,是对整个生产运作系统各方面的工作进行计划、组织、控制和协调,其作用类似于人的大脑和神经系统,其主要任务是信息的收集、传递、控制和反馈。生产运作系统是生产与运作管理的第二大研究对象。生产运作系统的研究是考虑如何对生产运作系统进行设计、改造与升级。

二、运作管理的研究内容

运作管理的研究内容主要包括:

1. 生产与运作系统战略决策

生产运作系统战略决策是从如何更好地满足社会 and 用户的需求出发,根据企业营销系统对市场需求情况的分析以及企业发展的条件和限制因素,从总的原则方面解决“生产什么”、“生产多少”和“如何生产”的问题。换言之,是从保证企业竞争优势的要求出发对生产运作系统进行战略定位,明确选择生产运作系统的结构形式和运行机制的指导思想。

2. 生产与运作系统的设计

生产运作系统的设计是根据生产运作系统的定位,具体进行生产运作系统的设计和投资建设。一般包括两个方面的内容:一是产品开发管理,包括产品或服务的选择、产品设计、工艺选择与设计、新产品的试制与鉴定管理等;二是厂房设施和机器系统构建管理,包括厂址选择、生产运作规模与技术层次决策、厂房设施建设、设备选择与购置、工厂总平面布置、车间及工作地布置等,目的是以最快的速度和最少的投资构建最适宜的生产运作系统主体框架。生产运作系统的设计一般在设施建造阶段进行。但是,在生产运作系统的生命周期内,不可避免地要对生产运作系统进行更新,包括扩建新设施,增加新设备,或者由于产品和服务的变化,对生产运作设施进行调整和重新布置。在这种情况下,会遇到生产运作系统设计问题。

生产运作系统的设计对其运行有先天性的影响。如果产品和服务选择不当,将导致方向性错误,造成人力、物力和财力无法弥补的浪费。厂址和服务设施选址将直接决定产品和服务的成本,影响生产经营活动的效果,这一点对服务业尤其重要。

3. 生产运作系统运行

生产运作系统的运行状况,直接影响生产运作系统的运行效果。其主要内容有:

(1) 生产运作能力规划,根据市场需求确定合理的生产运作能力水平,在保证满足生产需要的同时,提高设备利用率。

(2) 生产计划工作,根据生产类型,确定生产计划的内容及各种期望标准,选择合理的计

划编制方式,为系统运行提供指导依据。

(3) 资源管理,根据物资需要的种类,选择物资的采购、供应及库存方式,编制企业资源需求计划。

4. 生产与运作系统的维护与改进

任何系统都有生命周期,如果不加以维护和改进,系统就会终止。生产运作系统的维护与改进包括对设施的维修与可靠性管理、质量的保证、整个生产系统的不断改进和各种先进的生产方式和管理模式的采用。

以上四点具体内容可概括如表 1-2 所示。

表 1-2 企业运作管理的内容

主要内容	所要解决的基本问题
生产与运作系统战略决策	● 产品战略 ● 竞争策略 ● 生产运作组织方式 ● 纵向集成与供应链结构
生产与运作系统设计	● 生产运作流程 ● 生产运作技术选择与工艺设计 ● 生产运作能力规划 ● 工作设计 ● 设施选址 ● 设施布置
生产与运作系统运行	● 综合计划与主生产计划 ● MRP、ERP 与 ERP II ● 供应链管理 ● 库存管理 ● 质量管理 ● 作业计划 ● 项目管理
生产与运作系统的维护与改进	● 维护管理与可靠性

第四节 企业运作管理的发展

一、企业运作管理的发展历程

自从人类有了有组织的活动,就有了管理活动。从这个意义上说,管理活动的历史可被视为同人类历史一样悠久。例如,在古代已经有了管理建造金字塔、万里长城这类巨大工程